

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 316.48:351.85

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ

М.В. Блохина, Л.Г. Григорьев

Тверской государственной технической университет, г. Тверь

© Блохина М.В., Григорьев Л.Г., 2026

DOI: 10.46573/2409-1391-2026-2-30-36

***Аннотация.** Статья посвящена изучению организационных конфликтов в учреждениях культуры. Исследованы причины, виды и последствия таких конфликтов, методы их профилактики. Проанализированы факторы, определяющие специфику организационных конфликтов в культурных учреждениях, обоснована необходимость их учета в управлении персоналом.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, организационные конфликты, учреждения культуры, управление конфликтами в учреждениях культуры.*

В современном кадровом менеджменте значительное внимание уделяется управлению организационными конфликтами, проблемы профилактики и разрешения которых традиционно интересуют исследователей. В социально-гуманитарном знании под организационным конфликтом понимается особый вид конфликтов, отражающий специфические свойства организации, ее структурные особенности, характер взаимодействия с другими субъектами, специфику организационной динамики и ряд других признаков.

Организационный конфликт представляет собой целенаправленное противостояние между участниками формальной структуры учреждения, обусловленное несовместимостью целей, интересов или ценностных ориентаций при ограниченности ресурсов. Его возникновение и развитие определяются совокупностью формальных и неформальных характеристик организации: распределением полномочий и ответственности, коммуникативной прозрачностью, а также доминирующими установками корпоративной культуры. В отличие от случайных разногласий, организационный конфликт предполагает осознанное стремление сторон к реализации собственных позиций, зачастую в ущерб интересам оппонентов.

Опираясь на теоретические подходы современной конфликтологии, можно предложить следующую интегративную дефиницию: организационный конфликт – это осознанное противоборство между участниками формальной структуры, обусловленное столкновением несовместимых целей, интересов или ценностных установок в условиях ограниченности ресурсов и проявляющееся в действиях, направленных на достижение преимущества одной из сторон. Отличительные черты подобной трактовки организационного конфликта заключаются в следующем. Во-первых, она подчеркивает глубину противостояния участников конфликта, признает несущественными случайные или технические разногласия сторон, лишённые волевого компонента. Во-вторых, учитывается многоуровневая детерминация противостояния, охватывающая

структурный, процессуальный и личностный уровни, что позволяет рассматривать конфликт как сложную динамическую систему. В-третьих, фиксируется дефицит ресурсов как решающий фактор конфликтной ситуации, что отражает экономическую природу большинства организационных противоречий.

В конфликтологии общепризнана амбивалентность последствий конфликтов, порождающих как позитивные, так и негативные эффекты. Однако реализация конструктивного потенциала конфликта возможна лишь при наличии профессионального управленческого вмешательства. Без своевременной диагностики и грамотной стратегии разрешения конфликт трансформируется в деструктивную силу, разрушающую коммуникативные сети, снижающую мотивацию персонала и подрывающую общую эффективность организации. В этом случае конфликт приводит к дезорганизации деятельности учреждения и способен разрушить трудовой коллектив.

Особую специфику приобретает конфликт в учреждениях сферы культуры. Здесь доминирование творческого компонента деятельности, высокая степень субъективности оценки результатов труда и эмоциональная вовлеченность сотрудников формируют уникальные условия для возникновения и развития противоречий. Все это неизбежно сказывается на функционировании театров и домов культуры, музеев и библиотек, кинотеатров и цирков. Участники экспертного опроса, проведенного в Твери, указывали на деструктивное влияние конфликтных ситуаций на деятельность культурных учреждений, в частности на реализацию молодежных проектов [2]. По справедливому мнению специалистов, подобные учреждения формируют уникальную конфликтогенную среду вследствие сочетания бюджетного финансирования, творческой специфики деятельности и высокой эмоциональной вовлеченности персонала. Так, А.Д. Бадиева обращает внимание на необходимость учета в управлении персоналом подобных организаций присущей им конфликтогенности [1].

На развитие организационных конфликтов в учреждениях культуры влияют следующие обстоятельства. Во-первых, доминирование творческих задач порождает множественность интерпретаций результатов, затрудняя объективную оценку вклада конкретного сотрудника в общее дело. Во-вторых, сезонность деятельности (праздничные программы, фестивали) создает пиковые нагрузки на персонал при фиксированном штатном расписании. В-третьих, взаимодействие с аудиторией требует от работников постоянной эмоциональной самоотдачи, снижает их стрессоустойчивость в условиях межличностного напряжения.

Многообразие причин организационных конфликтов в учреждениях культуры требует их типологизации, которая позволяет выделить структурные, функционально-организационные, процессуальные и социально-психологические факторы, обуславливающие конфликтные ситуации.

Структурные причины связаны с изъянами организационного управления. Известно, что существующие нормативные документы устанавливают только перечни должностей персонала учреждений культуры, однако не регламентируют механизмы распределения творческих функций, например, между художественным руководителем и заведующими отделами. Данная неопределенность неизбежно порождает дублирование полномочий и конфликты статусов, что неизбежно способствует возникновению конфликтных ситуаций.

Особый интерес представляют функционально-организационные причины, которые проявляются в несогласованности деятельности смежных учреждений. Для небольших населенных пунктов одновременное проведение премьер в нескольких театрах или на нескольких концертных площадках приводит к конкуренции за ограниченную аудиторию, что трансформируется в межорганизационные конфликты.

Подобные конфликтные ситуации выходят за рамки отдельных учреждений культуры, могут разрушать единое социокультурное пространство региона или муниципалитета, деструктивно влияют на разработку и реализацию культурной политики территории.

Процессуальные причины обусловлены нарушением управленческих циклов. Отсутствие регламентов предварительного согласования художественных концепций мероприятий провоцирует столкновение творческих видений на стадии реализации. Недостаточная прозрачность критериев оценки деятельности артистов и методистов усиливает субъективность распределения ролей и материального стимулирования. А.Р. Горбатова отмечает, что во многих бюджетных учреждениях культуры существуют условия, способствующие возникновению конфликтов [3].

Заслуживают внимания социально-психологические причины, которые отражают субъективное измерение генезиса конфликтов. Коммуникативные барьеры возникают вследствие различий в возрасте, профессиональной подготовке и ценностных ориентациях сотрудников культурных учреждений. В.И. Шокурова фиксирует значительный рост межпоколенческих конфликтов в организациях культуры, обусловленный технологическим разрывом между старшим поколением (предпочитающим традиционные формы работы) и молодыми специалистами (ориентированными на цифровые инструменты) [4]. Психотипологическая несовместимость отдельных членов творческих коллективов усугубляется замкнутостью профессиональной среды и необходимостью постоянного взаимодействия в условиях репетиционного процесса.

Очевидно, что учреждение культуры изначально предрасположено к появлению конфликтных ситуаций. Это обусловлено как объективными, так и субъективными факторами. Объективные факторы связаны с сочетанием творческих и административных функций в рамках единой структуры, часто с размытыми границами ответственности и полномочий. Субъективную роль играет высокая эмоциональная вовлеченность сотрудников, их приверженность личным художественным идеалам и склонность к демонстративному проявлению индивидуальности. В таких условиях даже минимальное расхождение в оценках или подходах может трансформироваться в устойчивое противостояние.

Помимо универсальных причин, характерных для любой организации (например, ресурсного дефицита, коммуникативных барьеров, иерархических трений), в учреждениях культуры возникают конфликты, обусловленные исключительно отраслевой спецификой. К их числу относятся споры о художественной ценности произведений, столкновения творческих концепций, конкуренция за символический капитал (признание, главные роли, выставочные помещения) и напряженность, вызванная субъективностью оценки профессиональных достижений. Эти явления практически не встречаются в других секторах экономики и требуют особого подхода к диагностике и разрешению.

Все это необходимо учитывать, проектируя систему управления персоналом в творческих коллективах. Профилактика и разрешение организационных конфликтов неизбежно станет одним из приоритетных направлений управленческой деятельности в подобных учреждениях. Многообразие конфликтных ситуаций в организациях культурной сферы требует их классификации. Такая классификация необходима для лучшего понимания причин организационных конфликтов и разработки мероприятий по их профилактике и разрешению.

Обобщенная типология позволяет выделить пять основных видов конфликтов в учреждениях культуры, каждый из которых дифференцирован по уровню проявления, типичным причинам и конкретным примерам, отражающим реалии культурной среды.

1. Межличностный конфликт, который проявляется на индивидуальном уровне. Его типичными причинами могут выступать психотипологическая несовместимость, борьба за творческое лидерство, различия в профессиональных установках. В учреждениях культуры он выражается, например, в столкновениях между артистами при распределении главных ролей в спектакле, противоречиях между режиссером и художником по сценографии.

2. Межгрупповой конфликт, проявляющийся на коллективном уровне. Его причинами чаще всего становятся конкуренция за ресурсы (бюджет, помещения), несогласованность творческих концепций различных отделов учреждения, различия в профессиональной культуре специалистов. Примерами такого конфликта являются противоречия между труппой театра и администрацией при составлении графика репетиций, конкуренция между отделом народного творчества и концертно-зрелищным отделом за право использования репетиционного зала.

3. Конфликт «личность – группа» с индивидуально-коллективным уровнем проявления. Обычно он возникает из-за таких причин, как нарушение неформальных норм коллектива, отклонение от принятых стандартов исполнения, сопротивление групповым решениям. Иллюстрацией подобного конфликта могут послужить изоляция нового сотрудника за отказ участвовать в неформальных мероприятиях, конфликт солиста с оркестром из-за самовольного изменения темпа исполнения.

4. «Вертикальный» конфликт («руководитель – подчиненный»), проявляющийся на иерархическом уровне. К его типичным причинам можно отнести несправедливое распределение творческих ролей, отсутствие прозрачности критериев оценки, стилевые различия в руководстве. Например, недовольство артистов решением директора отменить гастроли без консультации с труппой, конфликт методистов с заведующим отделом из-за произвольного изменения плана мероприятий.

5. Межорганизационный конфликт, который имеет ярко выраженный системный характер и специфические причины, такие как конкуренция за аудиторию в малых городах, несогласованность графиков мероприятий, распределение бюджетных средств. Примеры таких конфликтов разнообразны, к ним относятся одновременное проведение премьер в двух театрах одного города, конфликт между домом культуры и библиотекой за использование общего зала для массовых мероприятий.

Таким образом, конфликты в культурной сфере охватывают все уровни организационного взаимодействия – от индивидуального до межинституционального. Особое внимание заслуживает межличностный уровень: именно здесь наиболее ярко проявляется влияние индивидуальных характеристик. Высокий уровень креативности, свойственный работникам культуры, нередко сопровождается акцентуированными чертами характера: стремлением к признанию, повышенной чувствительностью к критике, склонностью к персонализации профессиональных разногласий. В условиях ограниченности ключевых ресурсов – будь то главные роли, выставочные пространства или грантовое финансирование – эти черты становятся мощным фактором межличностного противоборства.

Профилактика организационных конфликтов представляет собой целенаправленную, системно выстроенную деятельность, ориентированную на предупреждение возникновения противоборства или его своевременное выявление и нейтрализацию до перехода в деструктивную фазу. В отличие от реактивного управления, ориентированного на устранение уже проявившихся последствий, профилактика носит превентивный характер и требует стратегического видения, диагностической чуткости и гибкости в применении инструментов. Особенно остро необходимость в продуманной профилактической политике ощущается в учреждениях сферы культуры,

где профессиональная деятельность не поддается жесткой стандартизации, а результаты труда оцениваются преимущественно субъективно. Условием успешной профилактики конфликтных ситуаций является использование широкого спектра методов и приемов, адресный подбор профилактических инструментов с учетом особенностей учреждения культуры и конкретной ситуации. При этом необходимо принимать во внимание, что конфликты могут иметь не только негативные, но и позитивные последствия. Если первые из них необходимо минимизировать, то вторые – рационально использовать.

Специфические методы профилактики, наиболее подходящие для учреждений культуры, можно систематизировать, выделив четыре группы профилактических инструментов (таблица).

Специфические методы профилактики конфликтов

Конкретные инструменты	Комментарий
<i>1</i>	<i>2</i>
Структурные методы	
Четкое разграничение полномочий между художественным руководителем и администрацией. Регламент распределения творческих ролей с участием независимой комиссии. Формализация критериев оценки художественных результатов	Правовые документы устанавливают перечень должностей, но не регламентируют механизмы распределения творческих функций. Профилактика требует разработки локальных нормативных актов учреждения, утверждающих процедуры отбора исполнителей на главные роли и распределения репертуара
Процессуальные методы	
Предварительное согласование художественных концепций мероприятий на межотделенческих совещаниях. Внедрение цифровых инструментов планирования. Регулярная обратная связь после каждого мероприятия	Сезонность деятельности требует заблаговременного планирования пиковых периодов (новогодние праздники, День города). Отсутствие согласованных графиков провоцирует конкуренцию за помещения и технические ресурсы между отделами
Социально-психологические методы	
Тренинги эмоционального интеллекта для творческого персонала. Медиативные сессии при возникновении межличностной напряженности. Формирование неформальных творческих групп для совместной разработки проектов	Высокая эмоциональная вовлеченность артистов и методистов снижает стрессоустойчивость. Профилактика направлена на развитие навыков саморегуляции и конструктивного выражения критики без перехода на личности

1	2
Кадровые методы	
Подбор персонала для творческих коллективов с учетом психотипологической совместимости. Ротация сотрудников между проектами для снижения монотонности и предотвращения «группового мышления». Наставничество для молодых специалистов со стороны опытных коллег	Творческие профессии отличаются высокой вариативностью личностных характеристик. Профилактика учитывает особенности темперамента, уровня притязаний и стиля коммуникации при формировании групп и творческих групп

Целенаправленная, систематическая, продуманная деятельность по профилактике организационных конфликтов в учреждениях культуры способствует формированию устойчивого коллектива, в котором потенциальные противоречия органично трансформируются в источник творческого развития.

Библиографический список

1. Бадиева А.Д. Управление персоналом сферы культуры (на примере МАУК «Дом культуры Авиатор») // CHRONOS: Экономические науки. 2020. № 1. С. 22–26.
2. Григорьев Л.Г. Влияние деятельности современных учреждений культуры на досуг молодежи: опыт социологического исследования в Твери // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов факультета управления и социальных коммуникаций / под ред. И.И. Павлова. Тверь: Тверской государственный технический университет, 2015. Ч. 1. С. 32–39.
3. Горбатова А.Р. Развитие организационной культуры в бюджетных учреждениях // Инновации в обществе: современные вызовы и перспективы: материалы IV Всероссийской научно-практической студенческой конференции. М.: Б.и., 2025. С. 575–579.
4. Шокурова В.И., Габидуллина Г.Р. Организационные конфликты между поколениями сотрудников // Естественно-научные и гуманитарные исследования: теоретические и практические аспекты: материалы XXXI Всероссийской научно-практической конференции. Ростов н/Д.: ООО «Издательство ВВМ», 2021. Ч. 2. С. 166–170.

THE SPECIFICS OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN CULTURAL INSTITUTIONS

M.V. Blokhina, L.G. Grigoryev
Tver State Technical University, Tver

***Abstract.** The article is devoted to the study of organizational conflicts in cultural institutions. The causes, types and consequences of such conflicts, methods of their prevention have been investigated. The factors determining the specifics of organizational conflicts in cultural institutions have been analyzed and the need for their consideration in personnel management have been substantiated.*

Keywords: *personnel management, organizational conflicts, cultural institutions, conflict management in cultural institutions.*

Об авторах:

БЛОХИНА Марина Валерьевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и социальных технологий Тверского государственного технического университета, г. Тверь, Россия; e-mail: bmvstu@mail.ru

ГРИГОРЬЕВ Леонид Геннадьевич – кандидат философских наук, профессор кафедры социологии и социальных технологий Тверского государственного технического университета, г. Тверь, Россия; e-mail: grig1969@rambler.ru

About the authors:

BLOKHINA Marina Valeryevna – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Sociology and Social Technologies Subdepartment, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: bmvstu@mail.ru

GRIGORYEV Leonid Gennadyevich – Candidate of Philosophical Sciences, Professor of the Sociology and Social Technologies Subdepartment, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: grig1969@rambler.ru

УДК 159.944.4:615.881

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АРТ-ТЕРАПИИ В РАБОТЕ ПСИХОЛОГА СО СТРЕССОВЫМИ СОСТОЯНИЯМИ

О.Ю. Сапрыкина¹, И.Н. Иванова²

¹Психолог Центра психологической помощи «У Очага», семейный, детский психолог, групповой терапевт, арт-терапевт, г. Тверь

²Кризисный психолог, арт-терапевт, г. Тверь

© Сапрыкина О.В., Иванова И.Н., 2026

DOI: 10.46573/2409-1391-2026-2-36-41

Аннотация. *В статье рассматриваются особенности применения арт-терапии в деятельности психолога-практика. Перечисляются виды техник арт-терапии, а также их общая направленность в контексте нивелирования негативных тенденций в состоянии человека. Приводятся краткие результаты теоретического анализа по заданной проблематике. Указываются положительные эффекты от интеграции арт-терапевтических техник в различные психотерапевтические подходы, нацеленные на работу с негативными психологическими состояниями. Описываются данные исследований, подтверждающих результативность арт-техник в снижении тревожности и повышении психологической устойчивости. Выделяются преимущества метода, его ресурсная направленность и ограничения.*

Ключевые слова: *арт-терапия, стресс, психоэмоциональное здоровье, визуально-пластические техники, психокоррекция.*